

## Warum Non-Profit-Organisationen in der zfwu? Non-Profit-Organisationen, Corporate Governance und normatives Management: Korreferat zum Beitrag von Michael Meyer und Florentine Maier

Büscher, Martin

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Büscher, M. (2012). Warum Non-Profit-Organisationen in der zfwu? Non-Profit-Organisationen, Corporate Governance und normatives Management: Korreferat zum Beitrag von Michael Meyer und Florentine Maier. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 13(1), 22-30. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-356567>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## Warum Non-Profit-Organisationen in der zfwu?

### Non-Profit-Organisationen, Corporate Governance und normatives Management

MARTIN BÜSCHER\*

*Korreferat zum Beitrag von Michael Meyer und Florentine Maier*

#### 1. Was sind NPO?

Autor und Autorin geben einen komprimierten Überblick über wissenschaftliche Einnordnungen von Corporate Governance in politikwissenschaftlicher, soziologischer und betriebswirtschaftlicher Perspektive, übertragen diese auf alltagspraktische Verständnisse der organisationalen Governance von Non-Profit-Organisationen (NPO) und diskutieren auf dieser Grundlage Zukunftsperspektiven der Governance von NPO.

Für mein Korreferat ist zunächst zu klären, was das Erkenntnisobjekt der Themenstellung umfasst: Was wird in diesem Hauptbeitrag unter Non-Profit-Organisationen verstanden? Neben einzelnen Bezugspunkten gibt der empirische Hintergrund der Studie Meyer/Maier (2011) mit dem Titel „Managerialism and Beyond“ Hinweise dazu. Diese bezieht sich im Wesentlichen auf NGOs aus den Bereichen Kunst und Kultur, Sport, Freizeitgestaltung, internationale Aktivitäten, Umweltschutz, religiöse Gemeinschaften und Soziale Dienste. Gewerkschaften und politische Organisationen kommen am Rande vor. Die angesprochenen Problemlagen entsprechen dieser Auswahl. Der Begriff NPO ist durchaus nicht immer eindeutig definiert. Aufgrund der Relevanz der Fragestellung möchte ich unter Non-Profit-Organisationen nicht nur die „vielen kleinen“ NGOs, sondern auch NPO als Großorganisationen wie politische Parteien und Verbände und ihre Unterorganisationen, Stiftungen, gewerkschaftliche Organisationen, Bildungsträger sowie, quantitativ erheblich, die beiden großen Kirchen mit ihren diakonischen oder karitativen Einrichtungen verstehen. Mittelbar zählen damit zu NPO auch die Großunternehmen der Sozialwirtschaft wie Krankenhäuser, Unternehmen der Altenhilfe, der Arbeitsfelder Behindertenhilfe (Inklusion), Integration und vieler anderer sozialer Dienste, sofern es sich nicht um privatwirtschaftliche Unternehmen handelt, die in diesem Wirtschaftssektor in zunehmenden Maße anzutreffen sind.

---

\* Prof. Dr. rer. pol. habil. Martin Büscher, Lehrstuhl für Wirtschaftswissenschaften/Wirtschafts- und Unternehmensethik, Kirchliche Hochschule Wuppertal/Bethel, Institut für Diakoniewissenschaft und Diakonie-Management (IDM), Remterweg 45, 33617 Bielefeld, Tel.: 0521/144-2617, E-Mail: buescher@diakoniewissenschaft-idm.de, Forschungsschwerpunkte: Normative Wirtschaftswissenschaften, Wirtschafts- und Unternehmensethik, Interdisziplinäre und interkulturelle Wirtschaftsforschung, Theorie-Praxis-Vermittlung.

In den gesellschaftlichen Veränderungsprozessen vom Sozialstaat zu Sozialmärkten sind Fragen der angemessenen Governance in den letzten Jahren zugespitzt entscheidend wichtiger worden, sowohl im Blick auf Rechenschaftspflichten und die Berücksichtigung von Stakeholderinteressen als auch im Blick auf Anforderungen an Transparenz und Kommunikation. Der Hauptbeitrag scheint empirisch nur einen Ausschnitt zu diskutieren, am ehesten anschlussfähig für die empirische Erweiterung ist der Bezugsrahmen der „professionalistischen Governance“.

Der vermittelte theoretische Überblick ist für den suchenden Leser und die suchende Leserin hilfreich zum Verständnis der verschiedenen Ebenen von NPO-Governance: politikwissenschaftlich, betriebswirtschaftlich und soziologisch. Das Abstraktionsniveau ist dabei so hoch, dass es zuweilen schwer fällt, die gemeinte Realität zu errahnen und sich eine Vorstellung von den beabsichtigten „alltagspraktischen Verständnissen“ zu machen, mehr noch: zu verstehen, welche Problemlagen zeitgenössischer Governance sich darunter auftun. Wie kann die spezifische, in der Regel normative Ausrichtung einer NPO in Einklang gebracht werden mit betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten des Wettbewerbs, der Kosteneffizienz und langfristiger Finanzplanung? Wie kann Governance in NPO „alltagspraktisch“ und systematisch durchdekliniert werden bis zum strategischen und operativen Geschäft? Welchen Beitrag kann NPO-Governance leisten zum Aufeinandertreffen unterschiedlicher Segmente der Unternehmenskultur und der Ansprüche der beteiligten Professionalitäten?

Die „Demokratisierung aller Lebensbereiche“ als Leitbild für NPO-Governance wird einem Mindestmaß an ökonomischer Effizienz gegenübergestellt. Das ist sicher richtig im Blick auf finanzwirtschaftliche und kaufmännische Erfordernisse. Der Umstand, der neue Formen der Corporate Governance provoziert, ist aber eher das wirtschaftliche Gegenstück, nämlich die „Ökonomisierung aller Lebensbereiche“. Zumindest in der Sozialwirtschaft ist dies unverkennbar. Die organisatorischen Großformen politischer Parteien, Gewerkschaften oder der Bildungsträger haben mit Kosten- und Wettbewerbsdruck zu ringen und müssen ihre Leitungs- und Professionalitätsstrukturen entsprechend anpassen. Es treffen konkurrierende Professionalitäten aufeinander. Ökonomisierung heißt hier, dass die kaufmännische Leitung in Konkurrenz zu und allzu häufig sogar in Dominanz gegenüber der ideellen oder politischen Leitung (d. h. der normativen Dimension) steht. Wer die Reorganisationsprozesse in Parteien, Gewerkschaften oder großen Einrichtungen der Bildung und Sozialwirtschaft in den letzten Jahren beobachtet, wird genau das Ringen der genannten Rationalitäten wahrnehmen können. Das geschieht in der Regel in einem teilweise existenziellen Spannungsfeld zwischen weltanschaulich/normativer Ausrichtung und den Effizienzbedingungen, die sich unweigerlich stellen. Hier wird das Verhältnis von Zielsetzungen, in der Regel in Leitbildern (oder seltener ausdrücklich im normativen Management) festgehalten, zum zentralen Spannungsfeld der Corporate Governance.

Die formalen Anforderungen wie sie im Deutschen Corporate Governance Kodex festgehalten sind, geben dafür nur einen strukturellen Rahmen. Stimmigerweise wird festgestellt, dass die Corporate Governance für gewinnorientierte Aktiengesellschaften „den Hauptbezugspunkt“ der Non-Profit Governance bildet (vgl. Hauptbeitrag in dieser Ausgabe S. 18). Genau darin liegt ein wichtiger Teil der normativen Defizitanalyse. Die normativen Dimensionen, Wert- und Zielkonflikte werden kaum oder nicht

berücksichtigt, allenfalls in prinzipiellen Äußerungen oder Möglichkeiten der Reformulierung erwähnt. Genau hier scheint die eigentliche unternehmensethische Problematik zu liegen.

## **2. NPO im Horizont einer Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu)**

Was ist der Zweck eines Hauptartikels in der zfwu zu dieser Thematik? Er sollte m.E. den empirischen Problemhorizont abstecken, die relevante Literatur zuordnen und konzeptionelle wirtschafts- oder unternehmensethische Herausforderungen identifizieren. Die dargestellte NPO-Forschung scheint sich auf einen Ausschnitt der Problemlagen zu beschränken. Eine ethische, werteorientierte Reflektion ist nicht erkennbar. Die intendierte Beobachtung der „Trends bei diesen normativen Annahmen“ wird nicht vollzogen. Differenziert diskutiert werden akademische Facetten der Corporate Governance. Diese wird nach Fachdisziplinen Politikwissenschaft, Soziologie und Betriebswirtschaftslehre und im Blick auf Formen der Corporate Governance differenziert, nicht aber nach dem normativen Hintergrund. Der eigentliche Unterschied der NPO zu For-Profit-Unternehmen ist doch die ausdrückliche Ausrichtung auf nicht-ökonomische Zielsetzungen. Kennzeichnend ist, dass nicht nur von Gewinnmaximierung, -optimierung oder von Gewinnen unter Nebenbedingungen gesprochen werden kann, sondern ausdrücklich von normativen Zielsetzungen, für die Gewinne als Kategorie nicht oder nur nachrangig vorkommen. Organisationsformen, Entscheidungswege und Beteiligungsformen, finanzielle Effizienz, Budgetrestriktionen und Mittelakquise sind Professionalitätsstandards. Sie sind Instrumente, aber nicht Kriterien der Corporate Governance. Sie prägen sich je spezifisch – wie im Hauptbeitrag dargestellt – aus, aber sie bestimmen nicht die Corporate Governance.

Die *Zielsetzungen* einer Gewerkschaft, einer Akademie oder eines Altersheimes (oder der jeweiligen Verbundorganisationen) bestimmen die Governancestrukturen. Diese Dimension ist im normativen Management verankert. Soziale Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit, Inklusion, etc. sind dann die Leitwerte für die Corporate Governance. Im normativen Management entscheidet sich die Ausrichtung. Relevant und interessant für NPO-Governance ist so die normative Ausrichtung. Hier lassen sich interne und externe Governance anknüpfen. Wenn es der Hauptzweck organisationaler Governance-Systeme ist, die effiziente Missionserreichung sicherzustellen, so ist dem sicher zuzustimmen. Damit aber ist das Problem nur formal erfasst. Corporate Governance in NPO ist durch Ziel- und Wertkonflikte geprägt. Diese können gerade nicht in einer einfachen, linearen Governancestruktur angemessen abgebildet und bearbeitet werden. Auch die Stakeholder-Theorie nach Freeman berücksichtigt Anspruchsgruppen zunächst nur systematisch, d. h. ohne deren normative Dimension. Das bedeutet natürlich im Blick auf externe Governance eine naheliegende Erweiterung, sagt aber noch wenig über die zu berücksichtigenden Werte und sinnstiftenden Orientierungen.

Der Trendanalyse, dass Effizienz vor Partizipation steht, kann zugestimmt werden. Ob deswegen von Managern in NPO vor allem *Leadership* („Doing the right thing“) oder *Management* („Doing things right“) zu fordern ist, wird durch die Sicherstellung der Versorgung mit wichtigen Gütern und Dienstleistungen beantwortet. „Leadership“ wird erwartet. Diese Aussage wird jedoch nicht genauer spezifiziert, als

Bezugsrahmen wird (s. o.) die Corporate Governance für gewinnorientierte Aktiengesellschaften genannt. Darin ist eine wertorientierte oder qualitative Dimension allerdings nicht enthalten. Hier könnte die Erklärung dafür liegen, dass in Prozessen der Strukturangleichung – wie überzeugend festgestellt wird – die üblichen Agenten solcher Isomorphie-Prozesse, wie Beratungsunternehmen und Zertifizierungsagenturen, ein munteres Spiel treiben (vgl. Hauptbeitrag in dieser Ausgabe S. 18). Die gegenwärtigen Herausforderungen vieler NPO liegen aber genau in diesem Spannungsfeld, nämlich in der Professionalisierung und Wettbewerbsorientierung einerseits und der Wahrung von Mission und Identität andererseits. Diese Anliegen sind systematisch im normativen Management zu verankern, allzu häufig aber nur auf der betriebswirtschaftlich-strategischen Ebene durch die entsprechenden Berater wahrgenommen.

Auch für den Bereich der Sozialwirtschaft konzentriert sich der Kodex guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung bisher auf die betriebswirtschaftliche Gestaltung. Der Diakonische Governance Kodex in Deutschland z. B. versteht sich als Regelwerk, das „durch eine Kompetenzabgrenzung der Organe und Vorgaben zur Kommunikation dieser Organe untereinander eine qualifizierte Arbeit der Einrichtungen ermöglicht.“ (Diakonisches Werk der EKD 2005: 2) Der Horizont der Governance erstreckt sich auf die Präzisierung von betriebswirtschaftlichen Leitungsstrukturen wie Transparenz und Offenlegungspflichten<sup>1</sup>, nicht aber auf normative Kategorien wie z. B. Nächstenliebe, Teilhabe, Inklusion oder Gerechtigkeit oder gar Fehler oder Schuld. Nun ist die Relevanz der kaufmännischen Kontrolle, Transparenz und Risikoeinschätzung kaum zu bezweifeln. Wenn jedoch der Horizont guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung sich auf diese Dimension beschränkt, muss nach darüber hinausgehenden Komponenten von Governance gefragt werden. Die normativen Dimensionen der Corporate Governance können sich nicht auf die kaufmännische Komponente allein beschränken. Zwar ist vorgesehen, dass es notwendig ist, den Diakonischen Governance Kodex „von Zeit zu Zeit auf Neuerungen zu überprüfen und bei Bedarf anzupassen“, dass der Vorstand dafür zu sorgen hat, dass „die satzungsgemäßen Zielvorgaben zur Erfüllung des Einrichtungsauftrages eingehalten werden“ und dass „jedes Vorstandsmitglied Interessenkonflikte dem Aufsichtsgremium offenlegen“ soll (Diakonisches Werk der EKD 2005: 2, 5, 6). Das könnte eine Öffnung gegenüber den normativen Dimensionen ermöglichen, die typisch für die Sozialwirtschaft sind. Faktisch ist dies aber nicht ausgeführt oder normativ weiterentwickelt, weder in der Sozialwirtschaft, noch in der Privatwirtschaft. Wie könnte das konzeptionell weitergedacht werden?

### **3. Normatives Management – kontextspezifisch**

Aus meiner Sicht gehen Bedarf und Trends in Richtung auf die Verbindung von Corporate Governance mit normativem Management. Um solche Governancestrukturen

---

<sup>1</sup> Vgl. z. B.: „Der Jahresabschluss hat unter Beachtung der Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage zu vermitteln sowie den Grundsätzen der Bilanzwahrheit und -klarheit Rechnung zu tragen. Dem Lagebericht kommt große Bedeutung zu“ (Diakonisches Werk der EKD 2005: 1).

angemessen zu gestalten, kann bei den normativen Kontexten und sinnstiftenden Grundlagen angesetzt werden. Um die normative Ausrichtung von Managementkonzepten einzuordnen, ist es erforderlich, den jeweiligen Kontext zu verstehen. Das bedeutet: Die Sinnbezüge bestimmen die Organisationszusammenhänge, die Rahmenbedingungen bestimmen die Ausrichtung – jedes System hat seine eigenen Funktionslogiken. Managementstrukturen sind in je unterschiedliche Kontexte eingebunden, innerhalb derer sie Sinn geben. Die Gestaltung der Versorgung mit Reisepässen (öffentliche Verwaltung), Kühlschränken (Privatwirtschaft), Konzepten zur Gestaltung des Gemeinwesens (politische Parteien, NGOs), Tarifabschlüssen (Gewerkschaften) oder Altenpflegeleistungen (Sozialwirtschaft) erfolgen je nach Produkt oder Dienstleistung real nach jeweils eigenen Vorgaben. Welche Vorgaben sind das und wie können die normativen Dimensionen berücksichtigt werden?

Ziegler und Spoun haben in der Unterscheidung von staatlich-administrativen und privatwirtschaftlichen Systemen einen Kategorienvergleich entwickelt. Der Kunde der Privatwirtschaft wird zum Bürger, zu erbringende Leistungen in der Privatwirtschaft werden zur demokratisch gewollten Infrastruktur. Die staatliche Verwaltung ist Anwenderin von Recht für den Bürger, die Verwaltung ist für Unternehmen als Kunden Leistungserbringerin. Der Bürger misst staatliche Verwaltung an der Einhaltung des Rechts, der Kunde misst staatliche Verwaltung am individuellen Nutzen, den ihre Leistungen stiften und an der Effizienz der Leistung. Als *New Public Management* wurden Steuerungsstrukturen favorisiert, die sich privatwirtschaftlich als erfolgreich erwiesen haben. Reformen wurden nach dem Vorbild der Privatwirtschaft durchgeführt. Solche Vorgänge sind in Kirchen nicht ganz unbekannt. Es müssten jedoch die leitenden Grundkategorien angepasst werden, wie dies Schedler und Spoun in ihrer Gegenüberstellung unternehmen (vgl. Schedler/Spoun 2004: 325f.).

Da sich das *New Public Management* am privatwirtschaftlichen Management orientiert hat, wird es vor allem dort erfolgreich angewandt werden können, wo Problemstellungen denen privater Unternehmen ähneln. Wo dies nicht gilt, wie in öffentlicher Verwaltung oder der Sozialwirtschaft, müssen die Konzepte angepasst werden (vgl. Schedler/Spoun 2004: 338f.). Es ergeben sich also neue Koordinaten für die Governance außerhalb von Verwaltung und Privatwirtschaft.



Kategorie	Politisch-administratives System	Privatwirtschaftliches System	NPO, Sozialwirtschaft
Menschenbild	Bürger als Nutzer	Kunde	Klient, „Nächster“, Bürger als Repräsentant des Gemeinwesens
Grundlage	Legitimiert durch vorgegebene, demokratische Strukturen	Legitimiert durch Bezug von Leistungen (Produkten)	Politischer, gesellschaftlicher, sozialer Auftrag
Funktion staatlicher Verwaltung	Staatliche Verwaltung als Anwenderin von Recht, Angebot von Diensten	Staatliche Verwaltung als Leistungserbringerin (Rahmenbedingungen des Marktes)	Staatliche Verwaltung als sozialpolitische oder finanzielle Förderin
Kriterien	Existenz und Effizienz im Bedarfsfall	Effizienz der gewährten Leistung	Ethische Maßstäbe (Beitrag zum Gemeinwohl, ökologische, soziale, kulturelle Anliegen)
Steuerungsform	<b>Public Governance</b>	<b>Corporate Governance</b>	<b>Social (Ethical) Governance</b>

*Abbildung 1: Grundkategorien des Managements: Öffentliche Verwaltung/ Privatwirtschaft/ Sozialwirtschaft, NPO (eigene Darstellung)*

Das Gegenüber ist nicht nur Kunde oder Bürger, sondern der Klient oder Bürger als Meinungsträger, Gestalter und Financier. Die Legitimation erfolgt nicht nur durch demokratische Strukturen und Leistungsbezüge, sondern durch eine ethisch begründete Motivation und sozialen Auftrag. Staatliche Verwaltung ist nicht nur Anwenderin von Recht oder Gewährleisterin von Infrastruktur, sondern sozialpolitische Förderin, die Bewertung der Leistungen erfolgt nicht nur nach der prinzipiellen Möglichkeit oder Effizienz der Leistung, sondern durch Maßstäbe gelingenden Lebens und gesellschaftlicher Verantwortung. Diesen erweiterten Grundlagen entsprechend müssen die jeweiligen Governancestrukturen entsprechen können.

Im Vergleich der Public und Corporate Governance mit NPO können diese Kriterien der Abgrenzung den Bedarf eigener Steuerungssystem von NPO und Sozialwirtschaft verdeutlichen. Sie haben ein eigenes Koordinatensystem, das als Social Governance bezeichnet werden könnte. Interessant ist es nun, Formen der *Aufbauorganisation* so zu gestalten, dass verschiedene Aufbauprinzipien (Rationalitäten und Professionalitäten)

und Kommunikationsprinzipien kombiniert werden (vgl. Koppell 2003; Hatch/Cunliffe 2006). Diese sind häufig hybride Organisationsformen. Aufgrund der Differenzierung der normativen Kontexte sind angemessene Steuerungsformen zu entwickeln. Dazu unterscheide ich drei Ansatzpunkte, die den Horizont abstecken:

1. *Die Methodik des normativen Managements*: Als Instrument der Wertewahrnehmung, d. h. der Identifizierung der normativen Dimension, nutze ich eine Herangehensweise, die ich als „Ethical screening“ bezeichne (vgl. Büscher 2008: 165ff.). Es geht dabei darum, gegebene Wertedimensionen zu erfassen. Diese Herangehensweise kann sich auf die Ermittlung der ethischen Dimension im betrieblichen Alltag wie z. B. Leitbilder, oder Mission Statements, im Arbeitsklima, in der innerbetrieblichen Kommunikation und Mitarbeiterführung, im Stakeholderdialog, in der Gestaltung der Wertschöpfungskette (Supply-Chain-Management) etc. beziehen.

Es gibt nicht *die* Werte, es gibt nicht *die* Ethik. Die regelmäßige Erfahrung, dass Ethik vermeintlich für ein Sein-Sollen steht und Moral Ansprüche stellt, legt große Behutsamkeit im Umgang mit Begriffen und Erläutern von normativen Zusammenhängen nahe. Häufig wird *Werteerziehung*, d. h. moralische Bewertung erwartet und damit eine Form von Bevormundung praktiziert, die bei mündigen Bürgerinnen und Bürgern unmittelbar und verständlicherweise auf Ablehnung stößt. Auf der anderen Seite bedeutet die Möglichkeit, sich mit Fragen der Ziele und aktuellen Identität einer Organisation, der Bewertungen, der Erwartungen, des Zusammenarbeitens, etc. auseinanderzusetzen zu können, eine einladende Fragestellung, häufig ein Ventil dafür, im Alltag schwelende, belastende Umstände und emotionale Hintergründe anzusprechen (persönliche Beziehungen, gelingende oder misslingende Kommunikation, Überbelastung oder innere Kündigung) (vgl. Büscher/Dahm 2004).

Methodisch angemessen eingebrachter Ethik geht es deshalb zunächst um eine Sensibilisierung für Wertedimensionen und ein Angebot dafür, sich systematisch mit Wertefragen auseinandersetzen zu können. Ethik meint dann die Reflexion, das *Wahrnehmen* und *Nachdenken über* Werte und Wertkonflikte unter den Leitfragen des guten Lebens, des verantwortlichen Handelns und des gerechten Zusammenlebens. Heute ist das Erkennen, Beraten und Finden richtiger Balancen von Werten als induktiver Weg von unten nach oben, lebensweltlich beginnend relevant. Es ist jedenfalls einladender und realistischer als das deduktive Ableiten von Werten aus vermeintlichen eindeutigen Wertekonzepten. Notwendig werden Wertediskussionen besonders dann, wenn verschiedene Werte zueinander in Konkurrenz geraten (z. B. Beruf und Familie) oder wenn gerade in der Definition eines Wertes das Problem liegt: Die Berufung auf Verantwortung kann Verantwortung für Arbeitsplätze oder Verantwortung für die Umwelt meinen. Nachhaltiges Wirtschaften kann etwas völlig anderes meinen als nachhaltige Gewinne.

Die Beachtung normativer Dimensionen zeigt sich dann nicht als theoriebestimmtes Unterfangen, sondern als konkrete Gestaltung des Alltags, der Strukturen der Einrichtung, der Organisation als Lebensraum, in dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Klienten im Mittelpunkt stehen. Menschliche Handlungen haben immer ein ethisch-normatives Element an sich. Die methodische Herausforderung ist die, dass diese Wertelemente häufig versteckt, latent oder unreflektiert sind. Da das so ist, folgen daraus häufig emotional gefärbte Auseinandersetzungen und latente Orientie-



rungskonflikte; Bewertungsunterschiede zeigen sich als „Empörungsethik“. In Diskussionen ist der kognitive Anteil hochentwickelt, der ethisch-normative allerdings adoleszent, instinktiv oder ideologisch („Über Werte kann man nicht diskutieren“, „Es ist doch klar, um welche Werte es geht, Alternativen bestehen nicht“, „Ethik ernst zu nehmen ist nutzlos, da alles relativ ist“ [vgl. Quante 2003: 151f.]). Das sind jedenfalls die drei Non-starters jeder ethischen Diskussion, vor denen manche Philosophen warnen.

2. *Ebenen und Instrumente der Steuerung*: Wirtschaften vollzieht sich auch unternehmenspolitisch auf mehreren Ebenen. Wir unterscheiden drei Ebenen: die Mikroebene, d. h. den einzelnen Menschen und seinen Handlungsbereich als Mitarbeitende, Führungskraft oder Vorstand, die Mesoebene, d. h. die Organisation, das Unternehmen und sein Handeln als Einrichtung, und die Makroebene, die ordnungs- und wirtschaftspolitischen Voraussetzungen oder Rahmenbedingungen. Normatives Management konzentriert sich auf die organisationsethische Ebene. Dem normativen Management sind die Ebenen des strategischen und des operativen Managements nachgeordnet. Hier geht es also um die Frage, wie eine Verbindung zwischen der Werteorientierung und der Gestaltungsebene des Managements geschaffen werden kann.

Es gibt inzwischen organisierbare Formen, Wertedimensionen in die Unternehmensentwicklung zu integrieren. Interessante Erfahrungen gibt es mit wertorientierten Managementsystemen. Immer häufiger erscheinen solche Wertorientierungen in der Unternehmenskommunikation, dokumentiert in Leitbildern, Mission Statements oder Unternehmensgrundsätzen (vgl. Kunze 2008). Konkrete Organisationsformen des Wertemanagements sind Ethik-Beauftragte, eine Ethik-Kommission, ein Ethik-Vorstand oder neuere Formen des Ethik-Controlling (Werte-Controlling), der Ethik-Bilanz oder des Ethik-Audit. Instrumente wertorientierten Managements finden sich in der Personalpolitik, Marketing, Strategieentwicklungen oder in Zertifizierungssystemen: (KTQ, proCum Cert). Es geht um wertorientierte Regelsysteme, d. h. im Falle wertorientierter Personalpolitik z. B. die Stellenausschreibung, das Anforderungs- und Angebotsprofil, Zielvereinbarungen, und Weiterbildung mit Wertedimensionen zu versehen (erwartete Werthaltungen, Motivation, Arbeitszeiten, Mitarbeitendengespräche mit Sinnfragen, materielle-immaterielle Entlohnung, etc.). Sie alle stellen Ansätze der systematischen Entwicklung und Organisation der Wertedimensionen für den fühlbaren Arbeitsalltag dar.

3. *Ordnungsethik als Teil von Corporate Governance*: Im Wettbewerb und im Blick auf die Finanzierung insbesondere spielen die wirtschafts- und unternehmenspolitischen Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle (Ordnungsethik, Makro-Ethik). Hier lassen sich alle gesellschaftspolitischen Fragen zuordnen. Normatives Management ist auf dieser dritten Ebene nicht mehr als „Betriebsinnenpolitik“ zu verstehen, sondern als Öffnung zu gesellschaftspolitischen Fragen, die den Anliegen von NPO entgegenkommen. Das normative Management umfasst an dieser Stelle die gesellschaftspolitische Dimension, die als ordnungspolitische Mitverantwortung bezeichnet wird (Ulrich 1997: 429f.). Die normativen Dimensionen von sozialen Fragen nach Armutsbekämpfung, Begleitung und Reduzierung der Arbeitslosigkeit, Fragen des Burn-out am Arbeitsplatz oder nach sozialer Gerechtigkeit im Kontext der wirtschaftlichen Globali-

sierung kann ordnungspolitische Mitverantwortung im normativen Management wiederbeleben.

Diese Dimensionen beschreiben Bedarf und unternehmensethische Herausforderungen für den konzeptionellen Horizont und die Entwicklungsperspektiven, vor denen sich Corporate Governance für NPO bewegt. Durch eine wirtschafts- und unternehmensethische Verflechtung mit normativem Management kann für die BWL und für die NPO-Forschung neu entdeckt werden, wie Merkmale der NPO in ihrer spezifisch normativen Dimension realistisch wahrgenommen und unternehmensethisch zugeordnet werden. Das legt eine verbindende, interdisziplinäre Betrachtung nahe und weniger eine additive Betrachtung relevanter Disziplinen. Im normativen Management fließen die eigentlich charakteristischen Elemente der NPO Governance zusammen.

### Literaturverzeichnis

- Bücher, M. (2008): Marktwirtschaft als politische Gestaltungsaufgabe. Ethische Dimensionen einzel- und gesamtwirtschaftlicher Ökonomie, Marburg: Metropolis.
- Bücher, M./ Dahm, K.-W. (2004): Berührungängste mit „Ethik“ in der Praxis, Erkenntnisse einer Studie „Ethik in mittelständischen Betrieben“, in: Bohlander, H./ Bücher, M. (Hrsg.): Werte im Unternehmensalltag erkennen und gestalten, München und Mering: Hampp, 89-104.
- Diakonisches Werk der EKD (2005): Diakonischer Corporate Governance Kodex (DCGK). Berlin.
- Hatch, M. J./ Cunliffe, A. (2006): Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives, New York: Oxford University Press.
- Koppell, J. (2003): The Politics of Quasi-Government, Cambridge: Cambridge University Press.
- Kunze, M. (2008): Unternehmensethik und Wertemanagement in Familien- und Mittelstandsunternehmen: Projektorientierte Analyse, Gestaltung und Integration von Werten und Normen, Wiesbaden: Gabler.
- Maier, F./ Meyer, M. (2011): Managerialism and Beyond: Discourses of Civil Society Organization and Their Governance Implications. In: Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol. 22/No. 4, 731-756.
- Quante, M. (2003): Einführung in die Allgemeine Ethik, Darmstadt: WBG.
- Schedler, K./ Spoun, S. (2004): Public Management: Perspektiven der öffentlichen Verwaltung, in: Dubs, R./ Euler, D./ Rüegg-Stürm, J./ Wyss, C. E. (Hrsg.): Einführung in die Managementlehre. Das neue St. Galler Managementmodell, Bd. 4, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, 321-353.
- Ulrich, P. (1997) Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.